



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# BUDOVÁNÍ, ZAVÁDĚNÍ, PROPAGACE A PRODEJ BIŽUTERIE A SKLA NA MEZINÁRODNÍ ÚROVNI

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6209 – Systémové inženýrství a informatika

*Studijní obor:* 6209R021 – Manažerská informatika

*Autor práce:* **Michal Kordík**

*Vedoucí práce:* Ing. Petr Weinlich, Ph.D.





# **BUILDING, IMPLEMENTATION, PROMOTION AND SALE OF JEWELRY AND GLASS AT THE INTERNATIONAL LEVEL**

## **Bachelor thesis**

*Study programme:* B6209 – System Engineering and Informatics

*Study branch:* 6209R021 – Managerial Informatics

*Author:* **Michal Kordík**

*Supervisor:* Ing. Petr Weinlich, Ph.D.



## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Práce se zabývá propojením špičkového výrobního know-how a zavádění výroby mimo Evropskou unii. Pojednává o silných a slabých stránkách tohoto projektu. Čtenář se dozví podstatné informace o mezinárodním obchodu, marketingu i samotné výrobě na indické půdě. Tato práce rovněž obsahuje část praktickou, kde čtenář pozná detailní proces zavádění, budou popsány jednotlivé a konkrétní kroky projektu. Čtenář se zde seznámí s vývojem projektu až do současnosti, stejně jako dojde k představení obou stran podílejících se na projektu. V závěru čtenář pak najde návrh řešení pro budoucnost.

## **Klíčová slova**

bižuterie, sklo, Indie, mezinárodní obchod, marketing, skleněné perličky, JBI, Kamako

## **Annotation**

The work deals with the interconnection of peak production know-how and implementation of production outside the European Union. It discusses the strengths and weaknesses of the project. The reader learns the relevant information about international trade, marketing and production itself on Indian soil. This work also includes a practical part where the reader recognizes the detailed process of implementation, the description of individual and concrete steps of the project. The reader will get acquainted with project development up to the present as well as it will introduce both parties involved in the project. In conclusion, the reader then finds a solution proposal for the future.

## **Key words**

jewelry, glass, India, international business, marketing, glass beads, JBI, Kamako

# Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam grafů .....	11
Úvod .....	12
Rešerše .....	13
1. Historie obchodu skla a bižuterie.....	14
1.1.Vymezení obchodu.....	14
1.2. Změny v marketingu .....	15
2. Marketing a management v mezinárodním obchodu .....	16
2.1. Specifika indického trhu .....	17
2.2. Odlišnosti jednotlivých kvalit dle pravidelnosti, ceny.....	20
2.3. Možnosti marketingové podpory projektu .....	22
2.4. Rozbor projektu z hlediska marketingových analýz.....	26
2.5. Management a organizační struktury projektu .....	29
3. Právo v mezinárodním obchodu .....	32
3.1. Legislativní pohled na Indii .....	33
4. Význam kulturních a společenských aspektů v byznysu .....	35
4.1. Indie jako obchodník z jiného světa.....	35
5. Přístup a průběh projektu .....	38
5.1. Seznámení s partnery .....	40
5.2. Rozbor současného stavu .....	41
5.3. Ekonomická analýza .....	43
6. Návrh dalšího postupu .....	45
6.1. Návrh z hlediska marketingové podpory .....	45
6.2. Zacílení na konkrétní trh .....	47

<b>7. Zhodnocení řešení a další možný vývoj .....</b>	<b>49</b>
<b>8. Závěr .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>52</b>

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 – Žalostné technologické i hygienické podmínky v jedné z výrobních hal.....	18
Obrázek 2 – Stará výrobní hala vytápěná mazutem .....	19
Obrázek 3 – Pravidelnost v Indii vyráběných skleněných trubiček .....	22
Obrázek 4 – Nové Dílí, centra velkých měst jsou na podobné úrovni jako evropská velkoměsta.....	24
Obrázek 5 – Nová výrobní hala, minimálně na tuto úroveň je potřeba dostat všechnu výrobní technologii.....	38
Obrázek 6 – Jedna z hlavních ulic ve Varanásí, poblíž výrobní továrny .....	41
Obrázek 7 – Tovární laboratoř na přípravu chemikálií, velmi jednoduchá až primitivní vybavenost.....	41



## **Seznam grafů**

Graf 1 – Obyvatelstvo podle místa bydliště .....	<b>23</b>
Graf 2 – Zastoupení obyvatel dle vrstev.....	<b>25</b>
Graf 3 – Organizační struktura v začátcích .....	<b>30</b>
Graf 4 – Organizační struktura léto 2014 .....	<b>31</b>

## Úvod

Mezinárodní obchod jako takový je dnes nezbytnou součástí našeho života. O to více v bižuterní branži, kde nabízí široké spektrum možností a spolupráce.

Je jasné, že v poslední době došlo v této oblasti k výrazným změnám. A to jak v našem regionu, tak i z hlediska světového trhu. Na jedné straně za to může rozpad gigantu Jablonex Group na několik menších firem a výrobců, na straně druhé sklářský průmysl výrazně ovlivnila globální krize, jelikož sklo a bižuterie patří mezi zbytné výrobky. Nelze však už jasně stanovit, zda tyto dva na první pohled negativní faktory opravdu bižuterní průmysl ovlivnily pouze negativně.

V této bakalářské práci se tedy autor bude zabývat jakýmsi restartem sklářství a bižuterie v našem regionu, kde je však tento průmysl zaměřen na spolupráci se zahraničními subjekty více než kdy dřív. Autor poskytne detailní analýzu vývoje posledních let, kdy byl projekt zahájen. Následně se pak plně ponoří do současného dění, kde se zaměří na další fáze projektu, v tuto chvíli převážně na fázi marketingové kampaně a propagaci produktů. Poté bude následovat část praktická, která by měla čítat detailnější pohled na mezinárodní obchod, až po samotnou realizaci prodeje zboží a výrobků. Údaje, které se nacházejí v této práci, autor dává v celek ze zkušeností spolupracovníků, svých vlastních, nově nabytých znalostí a také pomocí čerpání z již existujících odborných zdrojů.

## Rešerše

Přesunem výroby do neevropských zemí – především z důvodu levnější pracovní síly – se zabývá celá řada větších či menších společností již od minulého století. To zmiňuje například majitel firmy Brisk Tábor, Mojmír Čapek, který se přesunem začal v roce 1996 (*Mojmír Čapek, [cit. 2014-08-14], Dostupné z: <http://taborsky.denik.cz/z-regionu/nejlepsim-kriteriem-je-dvacetileta-historie-rika-vlastnik-firmy-brisk-tabor-2013.html>*)

Důkazem, že přesun výroby mimo EU je nedílnou součástí vývoje mezinárodního obchodu, je britský oděvní gigant Marks & Spencer, který ještě v 80. letech minulého století vykazoval prakticky 100% výroby na své domácí půdě. Dnes je již jasné, že otočil, a část výroby se nachází v asijských zemích. (*Studie vývoje oděvního průmyslu, Marks & Spencer [cit. 2013-12-10], část textu dostupná z: <http://www.veronica.cz/?id=219>*)

Problematikou přesunu výroby se zabývala i mezinárodní poradenská společnost Ernst & Young, která ve své studii dokazující plány významných nadnárodních automobilových společností přesunout výrobu mimo země Evropské unie, tento fakt jen potvrzuje. (*Ernst & Young: Automobilstandort Deutschland in Gefahr [cit. 2004-09-20], dostupná z: <http://www.expordosrn.cz/article/dodavatel%C3%A9-automobilek-pl%C3%A1nuj%C3%AD-p%C5%99esun-v%C3%BDroby-na-v%C3%BDchod>*)

Že se jedná o zcela očekávaný a logický vývoj, který bude nadále pokračovat, dokazuje ve své knize *Unusual People Do Things Differently* T.G.C. Prasad, který v roce 2012 předpovídá, že se Indie stane zemí nejvhodnější pro investice ze západního světa. (*Prasad, T.G.C.; Unusual People Do Things Differently, 2012*)

Jasným důkazem pro bižuterní průmysl, že jde o správnou cestu, je pak studie společnosti Roland Berger Strategy Consultats z roku 2004. Již v tomto roce zcela jednoznačně doporučuje vývoz výroby do levnějších zemí, zejména pak Asie a Tichomoří. (*Roland Berger Strategy Consultants, PRG-1050-02283-097-10\_A*) Podobně pak mluví studie společnosti PWC z roku 2007<sup>6</sup>, která přímo poukazuje na fakt, že bez přesunu výroby do levnější oblasti evropské firmy zkrachují. (*PriceWaterHouseCoopers, studie ze dne 14. listopadu 2007*)

## **1. Historie obchodu skla a bižuterie**

Autor si dovoluje studované období vymezit zhruba posledními čtyřmi lety, které měly podstatný vliv na současný projekt. Pro lepší pochopení vývoje by sice bylo třeba se vrátit zpět o jedno desetiletí, kdy v Česku došlo k pozvolnému úpadku velkovýrobce a zároveň vzniku mnoha menších společností. Avšak rozbor této transformace by sám vydal na jednu celou práci. Obchod s bižuterií na mezinárodní úrovni byl u firem z České republiky v uplynulých letech zaměřen především na export. Díky vysoké kvalitě českých výrobků mohly společnosti konkurovat takřka všem nadnárodním gigantům, a zboží tak prodávat například i do Německa nebo USA. V té době také došlo k nabytí potřebného know-how, a to jak z hlediska výroby, tak i obchodu.

V současnosti si tak čeští výrobci a obchodníci mohou dovolit nabídnout znalosti té nejvyšší kvality, a ty se pak pokusit prodat společnostem ze zemí, kde je samotný proces výroby znatelně levnější. A to jak z hlediska pracovní síly, tak i například dostupnosti výrobních strojů. Výroba je však také na mnohem nižší úrovni z hlediska kvality. Nezbytné je také uvědomit si, že ne každá země nabízí dostatečné podmínky pro realizaci tohoto spojení, tedy českých odborníků se subjekty převážně z východu. A to samé platí o pracovní síle, ne každý podnik disponuje personálem, který se v určitém čase dokáže naučit jinému, novému výrobnímu procesu.

### **1.1. Vymezení obchodu**

Mezinárodní obchod se sklem a bižuterií je převážně vymezen na jedné straně zeměmi, které dokáží produkovat dostatečný výrobek v poměru cena/výkon, na straně druhé je dán těmi státy, kde má bižuterie tradičně vyšší význam než sloužit pouze jako doplněk oděvů.

Z dlouhodobého hlediska se jedná o vztah mezi silnými a bohatými výrobci, kteří jsou reprezentováni například Japonskem, Rakouskem, ale také třeba Českou republikou, a nábožensky založenými kulturami. Tento fakt je ještě umocněn dobou světové krize, která bižuterní průmysl odstavila až na vedlejší kolej.

## **1.2. Změny v marketingu**

I oblast marketingové podpory doznala v posledním desetiletí výrazných změn. Před deseti lety si jen těžko někdo dokázal představit, že stěžejním bodem marketingu může být kvalitní reklama na internetu, zejména pak na sociálních sítích. A to samé můžeme říci o internetových stránkách jednotlivých společností. Dříve bychom je mohli nazývat až nutným zlem, zatímco dnes nezbytnou součástí úspěchu. Na celkový vývoj marketingu a jeho široké možnosti se autor zaměřuje v následující kapitole.

## 2. Marketing a management v mezinárodním obchodu

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“ (Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. *Marketing management*, 2013, s. 23)

Reklama a propagace jsou nedílnou součástí jakéhokoliv úspěšného byznysu, toho bižuterního nevyjímaje. I proto se na marketingovou podporu autor zaměřuje jakožto na neodmyslitelnou součást projektu. „Jakýkoliv nový výrobek nebo služba musejí být podloženy marketingovým plánem, který přesvědčivě prokazuje návratnost investovaného času i finančních prostředků.“ (Kotler, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů*, 2005, s. 13)

V první řadě je třeba si uvědomit rozdílnosti jednotlivých zemí, jednotlivých kultur. Pokud se v předchozí kapitole píše o důležitosti reklamy na vlastním webu a sociálních sítích, musíme brát v potaz, že je to pouze všeobecná poučka, neplatící pro všechny oblasti dnešního světa. Pakliže se zaměříme na konkrétní příklad, řada zákazníků z Indie a dalších rozvojových zemí nemá o těchto marketingových prostředcích větší znalosti. Což samozřejmě nabízí otázku, jak oslovit i tuto nemalou část potenciálních kupců.

Ještě před rozebíráním odpovědi na zmíněnou otázku je důležité rozdělit a pojmenovat cílovou skupinu zákazníků, v tomto případě spíše tedy skupin několik:

- Velkoodběratelé
- Menší prodejci a distributoři
- Prostý lid

Toto rozdělení platí především z hlediska marketingu. Velkoodběratelé představují skupinu lidí, kteří odebírají spíše polotovary, a marketing zaměřený na tuto skupinu je všude na světě prakticky stejný.

Druhá skupina, tedy skupina menších prodejců, odebírá zboží rovněž ve větším množství. Nejedná se o polotovary, ale spíše už hotové výrobky, které pak sami distribuují a prodávají. U těch se už marketingová stránka může lišit, jelikož v každé zemi jsou stěžejní body obchodu nastaveny trochu jinak.

Poslední skupina je pak prezentována běžným lidem, zákazníky poptávajícími jednotlivé kusy výrobků. U těch je otázka využití marketingových nástrojů jednoznačně nejsložitější, jelikož v každém státě, tedy na každém trhu, najdeme výrazné odlišnosti v očekávání zákazníků. Je potřeba vždy citlivě vybrat vhodnou metodu a následně na potenciální kupce zacílit.

Podstatný je fakt, že klíčovým faktorem napříč všemi skupinami je cena. Cena udává naději na úspěšný obchod nejvíce ze všech faktorů. Některé trhy jsou natolik odlišné, že již neuplatňují ani tradiční vyhodnocování na základě poměru cena/výkon, ale výrobek vybírají pouze dle ceny. I na tuto změnu myšlení autor upozorňuje při rozebírání specifík daného projektu, v tomto případě odlišností indického trhu.

## **2.1. Specifika indického trhu**

Indie a její více než miliarda obyvatel představuje jeden z největších trhů na světě. A ještě více to platí o trhu s bižuterií a sklem. Není proto divu, že zde jsou hojně zastoupeny všechny tři zmíněné skupiny zákazníků.

Ať se jedná o kteroukoli z těchto skupin, na prvním místě v tomto regionu je cena, která je postavena nad kvalitu. Celkově vzato, ceny jsou v Asii – vyjma Japonska – nižší než v Evropě. Je třeba, alespoň pro představu, vyjádřit cenovou relaci, za kterou by měla výroba v Indii probíhat. Cena je odvislá od několika faktorů:

- Použitá technologie, potažmo náklady na její vylepšení
- Počet pracovníků, do jisté míry závislý na technologii (zde platí, že pokud využijeme lepší technologii, pak je zde znatelně nižší náročnost na údržbu ze strany pracovníků)
- Náklady na energii (přepočítává se na spotřebu při výrobě jedné tuny skla)
- Půjčky pro financování vstupních nákladů a s ní spojené úroky
- Daně a jiné odvody státu

Samozřejmě že v této počáteční fázi produktu je velmi náročné stanovit přesnou cenu. Několik zmíněných faktorů bude lépe určitelných až v průběhu samotné výroby, zejména

náklady na energii, velikost nutných půjček, odvody státu, platba za pozemky a další. Z dlouhodobého průzkumu trhu, a i předchozích zkušeností managementu v České republice, by se však cena měla pohybovat okolo dvou a půl amerického dolaru za kilogram perliček. Samozřejmě cena bude také odvislá od požadované kvality, tedy použité technologie.



*Obrázek 1: Žalostné technologické i hygienické podmínky v jedné z výrobních hal*





*Obrázek 2: stará výrobní hala vytápěná mazutem*

Tím se dostáváme k odlišnosti jednotlivých skupin. Logicky z předchozích řádků vyplývá, že každá technologie poskytuje odlišnou kvalitu. A s tou se liší pochopitelně i cena. Nicméně z dlouhodobého hlediska se v tomto prostředí nijak výrazně nemění variabilní náklady. Tedy pokud se povede zavést lepší technologické postupy do stabilně a dlouhodobě běžící fabriky, pak i cena se stává poměrně rozumnou pro místní trh. Zde je důležité si uvědomit, že na indický trh je snaha zavést technologii se základy v České republice. Jedná se tedy o jeden z nejlepších technologických postupů výroby skla vůbec. Když se tedy vrátíme zpět k rozdělení zdejšího trhu na skupiny, pak je jasné, že velkoodběratelé se dostávají do čela, což znamená, že zacíleno by mělo být hlavně na ně. Nabídka pro ně je zkrátka nejzajímavější.

Co se týče zbylých dvou skupin, u nich zatím převládne pouze faktor ceny. Vyšší kvalitu samozřejmě poznají a docení, nicméně především jednotlivci si nebudou moci dovolit zaplatit výrazně více. I proto je zatím otevřenou otázkou, jak vyřešit tyto výrazné odlišnosti na indickém trhu. I otázka řešení tohoto problému je věc, kterou se autor bude zabývat v marketingových možnostech Indie.

Jako cíl se dá tedy označit snaha produkovat zboží vyšší kvality, lehce pod tou japonskou nebo českou. Při výrobních nákladech v Indii tím vzniká i solidní prostor pro profit pro

výrobce. Pakliže autor uvádí alespoň nástřel konkrétních cen, ze začátku tyto ceny budou o něco nižší, pod dlouhodobou úrovní konkurence. Silnou stránkou, napomáhající k distribuci mezi všechny skupiny, je potom fakt, že zboží je vyrobeno v místě cílového trhu. Bude tedy uvedeno a distribuováno bez zbytečných nákladů na mezinárodní dopravu a cla. I to zvyšuje naději na zajímavý profit. V ideálním případě by mělo dojít k prodeji české kvality za čínské ceny. To by zboží činilo velmi atraktivním, v budoucnu možná i mimo indický trh. Pomocí marketingových nástrojů by pak mělo postupně dojít k oslovení všech potenciálních zákazníků.

## **2.2. Odlišnosti jednotlivých kvalit dle pravidelnosti, ceny**

Je vhodné vysvětlit a představit rozdílnosti kvalit, které jsou ve světě dostupné. Tím je docíleno lepšího porozumění předchozích řádků, kde autor nastiňuje cíl projektu.

Na základě dlouholetých zkušeností a sledování trhu se dá kvalita rozdělit do několika skupin. Autor si toto rozdělení dovoluje vymezit na pět částí, přičemž všechny zmíněné kvality by měly do určité míry ovlivnit tento konkrétní projekt. Oněch pět skupin zvolil následovně, dle kvality od nejvyšší po nejhorší:

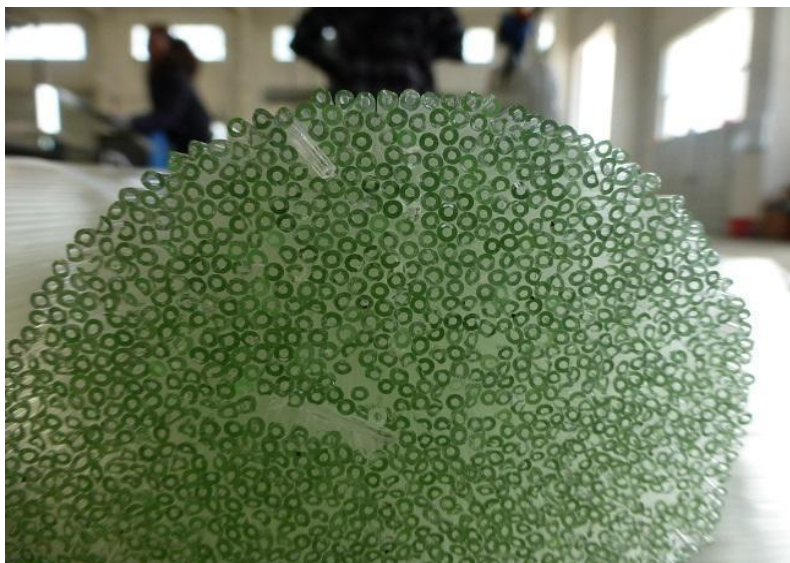
- Japonská
- Česká
- Čínská
- Indická
- Zbytek světa

Nejvyšší kvalitu představuje zboží z Japonska. Několik předních výrobců si dává záležet na jedinečnosti výrobků. Neméně důležitá je i pravidelnost každého vyrobeného kusu, tedy že mezi jednotlivými perličkami nenajdeme ani nejmenší rozdíl. Skvěle se jeví také povrchová úprava perliček, která rovněž představuje naprostou světovou špičku. Japonsko nabízí širokou škálu produktů nejvyšší kvality, avšak v posledních letech tento trh upadá a důvod je jednoduchý. Příliš vysoká cena. I proto, nebo možná spíše právě proto, se do popředí dostávají další skupiny.

Dle kvality na dalším pomyslném stupínku nacházíme kvalitu českou. Netřeba jmenovat celosvětové reprezentanty oboru, jako například Preciosu nebo již zmiňovaný rozpadlý nadnárodní kolos Jablonex group. I česká kvalita je reprezentována specifičností a pravidelností zboží, avšak odlišnou od japonských výrobků. A tak se výrobky české kvality na světovém trhu uchytily jako jakési zastoupení výrobků japonských. Stále vyšší cena ve srovnání s dalšími typy kvalit dělá zboží prodejné především v západní Evropě a USA, avšak některé výrobky se díky výrazné marketingové podpoře daří dostat cenově blízko až k čínské kvalitě (o té autor bude mluvit následně), což je činí prodejnými mezi širší skupinou obchodníků.

Zmíněná čínská kvalita je již představována velkým počtem výrobců, kteří vyrábějí zboží nižší kvality. Té je schopno dosáhnout více firem. Odlišnosti se najdou již v kvalitě použitých materiálů na výrobu, které ani zdaleka nedosahují kvalit předchozích skupin. Nižší kvalitou jsou poznamenány i barvy perlí a skla, a tím je samozřejmě limitován i celkový sortiment. I přesto je však tento trh neustále rostoucím, což je logickým vyústěním prodejní ceny a velikosti trhu. Nutno také dodat, že prostor pro zlepšení je zde nemalý, čehož výrobci využívají. V posledních letech udělali výrazný krok vpřed. Postupem času se samozřejmě začne zvyšovat i cena, což už nemusí trvat dlouho.

Dále se autor dostává k současné indické kvalitě, tedy do spodní části zmíněných kvalit. Ta je v Indii způsobena jednak malou konkurencí v zemi, která nenutí zvyšovat kvalitu, jednak pak také poptávkou po zboží s nízkou prodejní cenou. Indický trh sám o sobě představuje zajímavou cílovou skupinu, avšak zboží současné podoby není prodejné ve světě ani za zlomek původně zamýšlené ceny. Proto se místní výrobci zaměřili čistě jen na indický trh, kde nabízejí co možná nejlevnější zboží velmi špatné kvality. Ruku v ruce s tím jde i omezený sortiment, který nabízí například jen velmi malou škálu barev skla. Na indickém trhu v posledních deseti letech došlo k mírnému poklesu prodeje. Ten je způsoben faktem, že i indiští výrobci začali hledat možnosti, jak výrobu zkvalitnit, a dostat se tak před konkurenci. Tím došlo k částečnému stažení některých výrobních sektorů. Lepší představu o indické kvalitě si autor dovoluje doložit následujícím obrázkem, ze kterého jasně vyplývá, že o nějaké pravidelnosti – a tedy dlouhodobě nastavené kvalitě – nemůže být řeč.



*Obrázek 3 – pravidelnost v Indii vyráběných skleněných trubiček*

Poslední vybranou skupinu představuje zbytek světa, například Taiwan. Prakticky jakákoliv výroba, která má za cíl prosadit se ve světě, je z těchto menších zemí postupně přesouvána (v případě Taiwanu se jedná o přesun do Číny). Nadále zůstávají jen malí výrobci, kteří jsou zaměřeni na domácí trh. To samé se dá říci o výrobě v Pákistánu nebo Jižní Americe, i když v těchto regionech není zcela jednoduché se k bližším údajům o výrobcích a kvalitě jejich produktů dostat. Je třeba dodat, že tento nedostatek informací o místní výrobě nemusí znamenat horší kvalitu než u výroby v Číně nebo Indii. Například taiwanské zboží si ve světě uplatnění našlo, avšak jak již bylo zmíněno, v posledních letech spíše upadá.

### **2.3. Možnosti marketingové podpory projektu**

O několik řádků výše autor upozorňuje na fakt, že Indie i z hlediska marketingu představuje výrazně odlišný trh od těch evropských, které známe. Marketingový rozbor indického trhu čítá opět rozdělení do několika skupin.

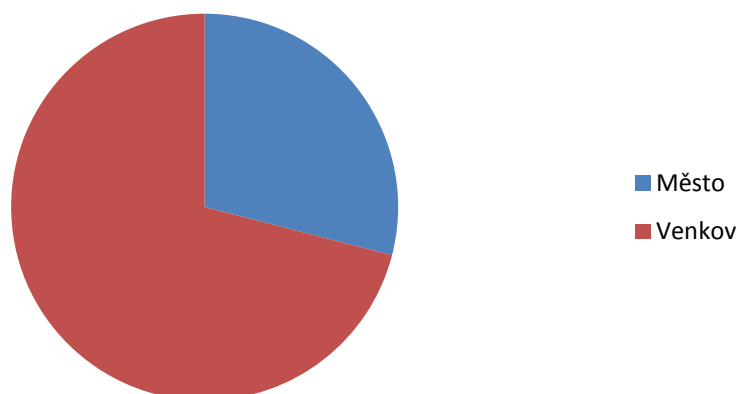
I zde by se měly uplatňovat klasické nástroje marketingu. Webové stránky jsou důležitou součástí prezentace výrobců i zde. Bez nich si lze jen těžko představit byť minimální úspěch na trhu. Ruku v ruce s tím pak jde reklama na internetu, od sociálních sítí, přes různé affiliate programy, až po reklamu. I média mají podstatný vliv na zdejší trh, především pak v tištěné podobě. Jsou prezentovány jednak denním tiskem, jednak

magazíny. Ty se na řadě míst vyskytují v podobě magazínů zaměřených na konkrétní odvětví, představují tak dobrý nástroj pro zacílení na potenciální zákazníky. Výrazně vyšší vliv z hlediska marketingu pak v tomto regionu mají výstavy. Jelikož je zde omezený počet výrobců, prakticky na všechny výstavy se dostávají právě tito přední velkovýrobci. Na těchto akcích tak dochází k přímému střetu s konkurencí a je potřeba ukázat jednak vyšší kvalitu, jednak ale také pokud možno nižší cenu než ostatní.

Zmíněné rozdělení na skupiny odběratelů je v tomto případě následující:

- Menší skupina bohatých obchodníků převážně z měst
- Střední třída, široce zastoupena na okrajích velkých měst a ve městech menších
- Odběratelé z vesnic a venkova, skupina s největším zastoupením co do počtu obyvatel

### Obyvatelstvo podle místa bydlení



*Graf 1: obyvatelstvo podle místa bydlení*

Když se nyní autor zaměří na využití zmíněných marketingových nástrojů, dostáváme se k faktu, že jsou uplatnitelné především ve velkých a civilizovanějších městech. Tedy pro bohatší a menší skupinu zákazníků. Ty zajímá především kvalita, která je těmito nástroji prezentována. Z dlouhodobého hlediska se v této skupině jedná o zájem především o různé typy výšivek. Ty mají kromě kulturního i estetický význam a právě díky jejich uplatnění je od nich vyžadována nejvyšší kvalita.



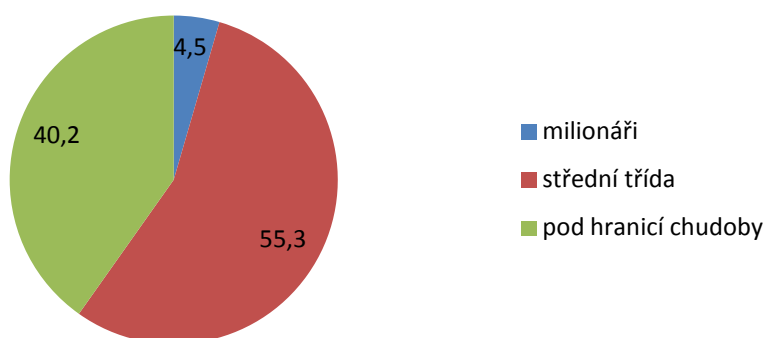
*Obrázek 4: Nové Dillí, centra velkých měst jsou na podobné úrovni jako evropská velkoměsta*

Následně se dostáváme do skupiny střední třídy, na kterou jsou stále uplatnitelné takřka všechny zmíněné marketingové nástroje. Poptávka je u této skupiny především po nadprůměrné kvalitě, využitelné stále ještě jako součást oděvů na důležité kulturní akce, avšak již začíná převládat především touha po estetickém doplňku.

Poslední kategorii představují vesnice a venkov, kde jsou marketingové možnosti omezené víc než kdekoli jinde. Zde je dobře vidět jedno ze specifíků indického trhu. Prakticky bez jakékoli marketingové podpory je zde odběr stále vysoký. Je to především díky kulturní povinnosti některé doplňky vlastnit na různé sváteční příležitosti. Ale také se zde projevuje fakt, že na indickém trhu je důležitým faktorem i pověst a známost místních výrobců mezi obyvatelstvem. Pokud je zde výrobce delší dobu, nikdo se nezabývá tím, zda je oslovil hezkou reklamou nebo zda nabízí o deset centů levnější zboží. Vesničané tím projevují i jistou dávku respektu a úcty k výrobcí. K této kategorii je třeba ještě dodat, že se zde na kvalitu příliš nenahlíží, poptávka je především po zmíněných nutných doplňcích na oslavy nejrůznějšího druhu. Sluší se k této skupině říci, že ony vesnice jsou zastoupeny desítkami až stovkami milionů obyvatel, což je pro nás těžko představitelné číslo.



## Zastoupení obyvatelstva dle vrstev



Graf 2 – zastoupení obyvatelstva dle vrstev

Na výše uvedeném grafu vidíme, že jen minimum obyvatel Indie se řadí mezi milionáře. Je však třeba si uvědomit, že se jedná o údaje uváděné v amerických dolarech, ve velké většině jde tedy o lidi řadící se mezi velmi bohaté i v rámci celého světa. Na opačné straně indického obyvatelstva je naopak velmi vysoké procento lidí pod hranicí chudoby. „Nejrozšířenějším způsobem měření chudoby je hranice vyjadřující minimální výši příjmu, která je zapotřebí k uspokojení základních životních potřeb, tedy k zajištění potravy a obydlí. V praxi se hranice určuje tak, že se pro danou zemi na základě průzkumu domácností stanoví průměrné množství peněz, které je potřeba ke koupi denního kalorického minima. K nim se přičtou minimální částky, které průměrná rodina vynaloží za obydlí a další potřeby, jako je ošacení. Za celosvětovou hranici extrémní chudoby označila Světová banka v roce 1990 příjem dosahující pouze jednoho amerického dolaru na den v paritě kupní síly, zvýšeného v roce 2008 na \$ 1,25.“ (EXNEROVÁ, Věra; Volfová Andrea. <http://www.rozvojovka.cz/chudoba> (2008), aktualizováno: Začalová, Pavla Jebili. (2012))

K výše uvedenému grafu je zapotřebí dodat, že Indie a jejích více než 40% obyvatel pod hranicí chudoby rovněž představuje podstatnou část celosvětové populace pod touto hranicí. Ač přesné číslo je velmi těžké stanovit, obecně se uvádí, že na světě v současné době žije přes 1 miliardu lidí pod prahem chudoby. Pokud tedy vezmeme v potaz velikost Indie a její počet obyvatel, vychází nám, že zde najdeme více jak třetinu celosvětové populace, která se pod hranicí chudoby v současnosti nachází.

Při rozdělení do těchto skupin je také velmi dobře vidět, jak širokým spektrem zákazníků je indický trh reprezentován. Především díky tomu – a i díky své velikosti – představuje

výraznou budoucnost bižuterního průmyslu. Abychom si dokázali tuto velikost představit ve světovém měřítku, pak je třeba vzít na vědomí pár faktů z posledních deseti až dvaceti let. V dobách, kdy Jablonex Group byl v popředí celosvětového trhu, jako největší výrobce produkoval okolo 4000 tun skla ročně. To v té době tvořilo více jak čtvrtinu světového odběru. Samotný indický trh v současné době pokryje odběr až 10000 tun, pohlť tak více než polovinu světové produkce. Právě tento fakt ho činí nejzajímavějším pro bývalé nebo současné světově známé výrobce.

## 2.4. Rozbor projektu z hlediska marketingových analýz

V oblasti marketingu jsou obecně považovány za nejdůležitější dvě analýzy. Obě autor při rozboru projektu využívá.

Jedná se jednak o SWOT analýzu, tedy analýzu silných a slabých stránek projektu, příležitostí a rizik. Druhou analýzou je pak tzv. analýza 4P, což představuje pohled na cenu (price), místo (place), produkt (product) a propagaci (promotion). Obě tyto varianty se v mnoha bodech více či méně prolínají.

Nejprve se autor zaměřuje na SWOT analýzu:

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost výrobních technik Znalost zpracovatelských technik Přístup ke kvalitní technologii Úspěšní experti z Evropy Dobré finanční zázemí	Nízká úroveň pracovní síly Vzdálenost mezi ČR a Indií
Příležitosti	Hrozby
Dostupné technologie Indický trh	Rostoucí konkurence Rostoucí výrobní náklady Klesající prodejní cena

Z hlediska silných stránek je nejvýraznějším bodem znalost všech výrobních technik od těch nejhorších až po nejdokonalejší a možnost jejich porovnávání, zvolení té nejlepší.



Kromě výrobních technologií platí totéž o povrchových úpravách. Jednak z hlediska úprav materiálových (např. zdrsňený povrch), jednak z hlediska různých druhů barevných nátěrů. Neméně důležité může být vnímán i fakt, že díky mnohaletým zkušenostem odborníků okolo projektu, je zde mnohem více možností na získání kvalitních výrobních jednotek. Zmíněné zkušenosti netlačí projekt do nákupu drahých zařízení, tým expertů je v současnosti schopen stroje sám sestavit a uvést do plné funkčnosti jako jeden celek. Ruku v ruce s tím se dá za silnou stránku projektu považovat právě i množství předních expertů z Evropy. V neposlední řadě je pak samozřejmě zapotřebí zmínit, že k naplnění projektu je potřeba dobrá finanční situace. A ta je pro projekt připravena.

Na druhou stranu projekt zatím má i slabá místa. Tím hlavním je rozhodně nízká úroveň pracovní síly, která nemá dostatečné znalosti. Přehlížet nelze ani fakt, že Evropu a Indii dělí celkem velká vzdálenost na cestování, která je spojená také s odlišnou kulturou. Z toho pohledu může být obtížné vybrat vhodné evropské experty pro delší pobyt v Indii.

Příležitosti jsou tvořeny zejména dvěma hlavními body. Na jedné straně se jedná o dostupnost vyhovujících technologií za rozumné ceny. Na straně druhé pak velkou příležitost představuje indický trh jako takový. Díky obrovskému odběru, ale také díky nízkým cenám napříč Indií (od materiálu, přes chemikálie, až po transport). A samozřejmě i znatelně levnější pracovní síla, která by se při dobrém proškolení mohla proměnit ze slabé stránky na tu silnou. Nezanedbatelným faktem zůstává i výroba přímo na největším trhu, což představuje další velkou příležitost.

Rizika přímo korespondují se zmíněnými fakty, výhodami a příležitostmi. Je zcela logické, že podobný záměr může mít více výrobců. Což by znamenalo rostoucí počet konkurence. Zvýšená konkurence by zřejmě s sebou také přinesla krátkodobě vyšší ceny, následně by je pak naopak tlačila dolů. Bez ohledu na konkurenci však z dlouhodobého pohledu ubývá prostoru mezi výrobními náklady a prodejní cenou. A cenová relace může být ovlivněna i inflací v Indii. Vyloučit nelze ani klesající poptávku na trhu, byť to není minimálně v nejbližší době očekávatelné. Nicméně nepředvídatelnost cílového odběratele je největším rizikem prakticky jakékoliv výroby.

Ke kapitole marketingových analýz se sluší dodat i pár řádků o analýze 4P, jelikož se jedná o další velmi důležitý marketingový nástroj. Cena představuje hlavní část. Cílem je dostat

se na trh s takovou cenou, která bude korespondovat s kvalitou výroby a zároveň levnější pracovní silou. Místo dává velkou výhodu. Jak již bylo zmíněno, výroba se nachází v místě cílového trhu, což představuje výhodu nad ostatní konkurencí, byť je třeba mít na paměti, že i další výrobci se mohou uchýlit k výrobě na indickém trhu. Zde je však potřeba uvědomit si i další dva body analýzy – propagaci a produkt jako takový. Propagaci se zabývá celá tato kapitola, autor návrh řešení konkrétního případu předkládá v následujících kapitolách. Určitě je zde výrazný prostor získat rozhodující náskok i před potenciální konkurencí. Produkt pak představuje výrobní artikl s cenovou hladinou nižší než u konkurence při zvýšené – chcete-li rostoucí – kvalitě. Ta je umožněna znalostí českých expertů, dá se tedy prakticky vyloučit, že by konkurence mohla mít stejné znalosti a zkušenosti.

Z obou analýz jasně vyplývá, že projekt má několik stěžejních bodů, které sice je potřeba ještě do určité míry rozpracovat a dotáhnout do finální podoby, nicméně na základě předchozího rozboru je směřování projektu jasně dáno. I když předpovídat jednoznačný úspěch by bylo trochu předčasné, potenciál i naděje jsou vysoké.

Důležité v oblasti marketingu – a to tohoto projektu nevyjímaje, bez ohledu na výše uvedené příležitosti a rizika je nutné položit si otázku, jak je možné, že při znalosti těchto marketingových analýz končí až 75% nově zaváděných produktů neúspěchem, a to navzdory veškeré práci a času, které firmy investují do marketingového výzkumu, vývoje podnikatelské koncepce a jejího testování, analýz a zkoušení. Marketing významně posunuje podnikatelskou strategii, je však potřeba vždy hledat nové marketingové příležitosti. Kdo ignoruje marketing jako celek, ten se vystavuje velkému riziku neúspěchu. *(Kotler, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů, 2005)*

S ohledem na toto marketingové plánování, které vyžaduje řadu dovedností, času a práce, autor uvádí pojem marketing management a jeho definici: „Marketing management je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“ *(Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Marketing management, 2013, s. 28)*

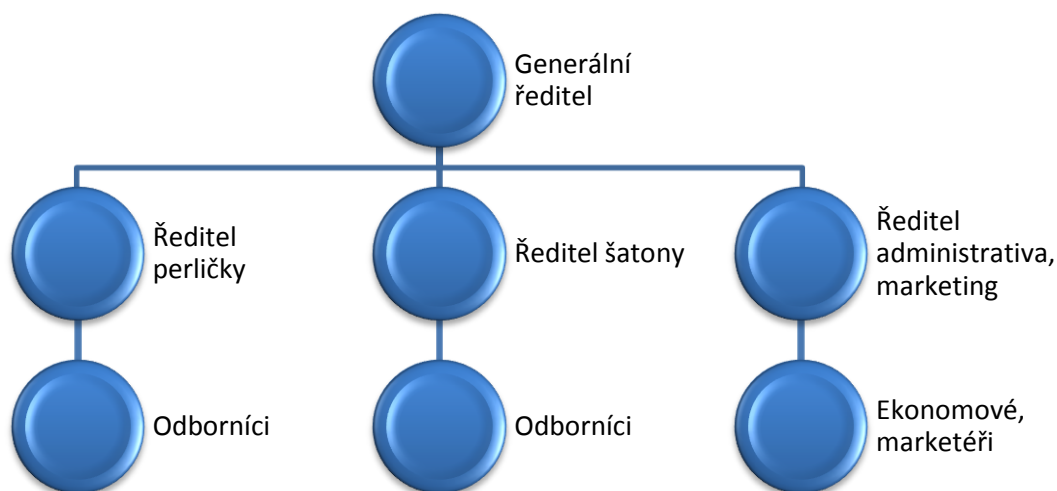
K hrozbám – ale také možným výzvám – je třeba připočítat světovou krizi. Ta označuje vývoj světové ekonomiky od roku 2009, který se projevuje rozšířením dopadů finanční

krize na reálnou ekonomiku. (*Šterbová, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. Století, 2013*) Ani Indii se tato celosvětová krize pochopitelně nevyhnula, což se projevilo krachem některých větších firem nebo klesajícím exportem. Nicméně do budoucna se dá očekávat – a je třeba dodat, že se nemusí jednat o budoucnost příliš vzdálenou – opětovný růst a tedy i rostoucí příležitost.

## **2.5. Management a organizační struktury projektu**

Nedílnou součástí řízení podniku je i správné a efektivní rozdělení rolí, tedy management. Ten byl součástí řízení již od pradávna. „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (*Bělohávek, František; Košťan, Pavol; Šuler Oldřich. Management, 2001, s. 24*)

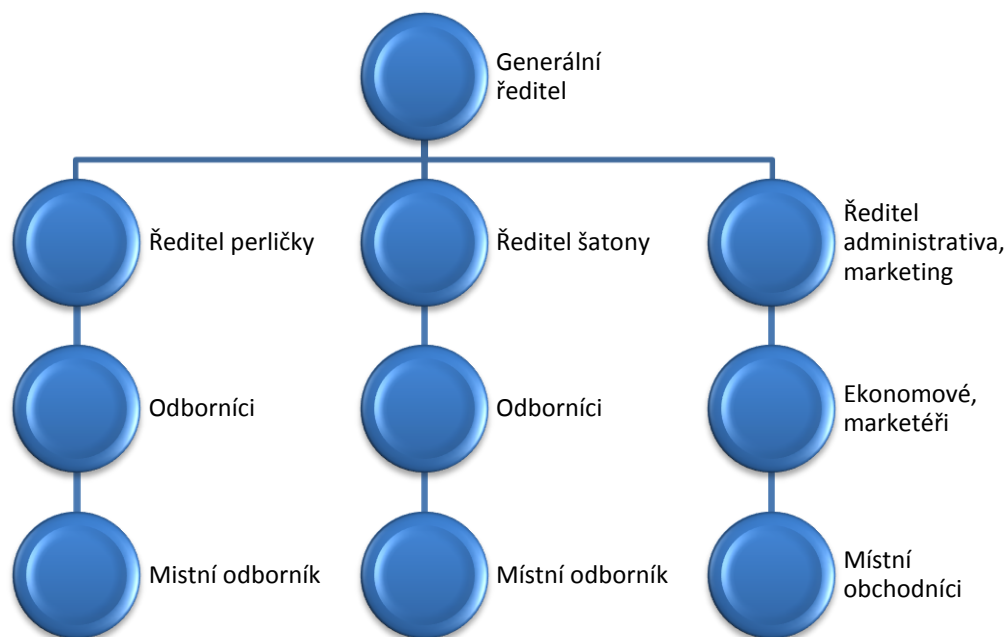
Jakožto nedílná součást řízení kteréhokoliv podniku, význam managementu je ještě umocněn při mezinárodním budování firmy. Zde je velmi důležité jednotlivé úkoly a úkony rozdělit do organizace (projektu) tak, aby bylo dosaženo bezproblémového vývoje firmy. S ohledem na vzdálenost mezi Českou republikou a Indií bylo nezbytné stanovit role jak českým, tak i indickým manažerům. V prvotní fázi došlo k rozdělení funkcí na domácí – v tomto případě indické – manažery, a zahraniční (české). Ti mají za úkol dohlížet na chod projektu jako určitá supervize a v jistých časových úsecích se zapojovat do vývoje i v Indii. Organizační struktura, což je „mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“ (*Bělohávek, František; Košťan, Pavol; Šuler Oldřich. Management, 2001, s. 115*), je v prvních fázích projektu trojstupňová, velmi jednoduchá z pohledu řízení.



*Graf 3: Organizační struktura v začátcích*

Jak z výše uvedené organizační struktury vyplývá, klíčovou – a nejvýše postavenou – postavou je generální ředitel. Ten se nachází v pobočce (kanceláři) v České republice a má na starosti řízení dalších tří manažerů-ředitelů. Jedná se o manažery, kteří mají za úkol řídit jednotlivá odvětví, a to buď výrobní – což se týká ředitelů perliček, resp. Šatonů - nebo pak ostatní, což v tomto případě (a fázi projektu) je především administrativní a marketingová činnost. Ti všichni pak mají pod sebou odborníky z různých oblastí jejich působnosti. Zde je třeba uvést, že zatímco ředitelé jsou považováni za čistě zahraniční manažery, od jednotlivých odborníků se již vyžaduje dlouhodobější pobyt v místě firmy, tzn. v Indii. Dlouhodobějším se v tomto případě rozumí několik měsíců v roce. Indiští manažeři, případně majitelé výrobní továrny, mají za úkol především získat potřebné stroje, vylepšit pracovní prostředí a dle zadaných pokynů vzdělávat personál. Byť je třeba dodat, že učení pracovní síly je do určité míry i povinností českých expertů.

K organizační struktuře v tuto chvíli je důležité dodat, že v praxi se málokdy setkáme s ideální strukturou. Většinou je organizace přizpůsobená aktuálním možnostem a podmínkám a také potřebám. Proto i v této organizační struktuře dochází v průběhu projektu k drobným úpravám, případně většímu či menšímu stupni prolínání jednotlivých pracovníků. Organizační struktura se také mění v závislosti na fázi projektu. Autor si pro lepší představu o vývoji projektu dovoluje doložit i strukturu, se kterou se počítá od léta 2014.



Graf 4: organizační struktura léto 2014

Při porovnání obou uvedených organizačních struktur je jasné vidět, že v průběhu projektu dochází k postupnému prohlubování struktury. Zatímco v první zmíněné organizační struktuře je pouze jedna vrstva, od které se očekává výraznější participace v místě zavádění výroby, nyní už se počítá s tím, že se na řízení budou podílet i pracovníci, kteří jsou v Indii po celý rok, nonstop. Rovněž je vidět, že s rostoucí organizační strukturou nijak neklesá význam českých manažerů, kteří stále mají hlavní, ředitelská místa. V této fázi – týkající se čtyřvrstvé organizační struktury – dojde postupně také k přímému propojení se strukturou indické strany. Proto opět platí, že finální podoba organizační struktury se může ještě lišit v závislosti na potřebách indické strany.

U organizačních struktur také platí, že kromě těchto oficiálních vznikají v průběhu řízení firmy i určité struktury neformální, vyplývající především ze vzájemných vztahů a respektu mezi jednotlivými manažery a pracovníky, případných sympatií nebo antipatií. Jednotlivci dlouhodobě usilují o prosazení své neformální moci. (Bělohávek, František; Košťan, Pavol; Šuler Oldřich. *Management*, 2001)

### **3. Právo v mezinárodním obchodu**

Právo v mezinárodním obchodu slouží k úpravě a usnadnění průběhu každého takového obchodu, ať jednorázového, nebo dlouhodobě běžícího. Má za úkol také chránit obě strany proti podvodům a nastiňuje postup, pokud není dodržena smlouva. Standardně je určeno hned několika smlouvami mezi jednotlivými státy, které hlídají vše od základních charakteristik obchodu, až po soudní a rozhodčí řízení. Přičemž slouží jak pro veřejnoprávní složku, tak i pro složku soukromou.

Je třeba dodat, že komplikace nastává, pokud dvě země mezi sebou žádné smlouvy nemají. Tedy země, mezi kterými má obchodní styk proběhnout. V takovém případě je sice možné obchod uskutečnit, avšak byť i minimální komplikace může způsobit značné problémy jedné či druhé straně. V extrémním případě dochází k podvodům, kdy jedna strana zcela nedodrží svoji část dohody, avšak jakékoliv nároky na vymahatelnost neexistují. I proto jsou obchodníci v dnešní době – nebo alespoň ti zkušenější – stále opatrnější na to, s kým obchodují. K rizikovějším obchodním partnerům České republiky patří například Čína. Zde jsou smlouvy velmi omezené, některé body byznysu chybí úplně. Naopak pro Českou republiku představuje obrovskou výhodu členství v Evropské Unii, kde je obchod chráněn na nejvyšší úrovni.

Pakliže smlouvy mezi státy existují, většinou se jedná o několik základních smluv. Jako příklad může sloužit Smlouva o ochraně investic, Smlouva o právní pomoci, nebo třeba Smlouva o zamezení dvojího zdanění. Dále pak smlouvy upravují například vztah z hlediska importu a exportu, tedy celních sazeb, nebo mohou stanovovat, s jakými výrobky a zbožím smějí státy mezi sebou obchodovat. V neposlední řadě se pak může jednat o vstup občanů jednoho státu na území druhého, tedy zda je potřeba získat vízum, nebo je mezi zeměmi volný pohyb občanů.

K mezinárodnímu právu je třeba také dodat, že smlouvy nemusí být pouze dvoustranné (mezi dvěma státy), ale také se může jednat o mnohostranné mezinárodní smlouvy. Ty mají za cíl vymezení podobných práv a povinností jednotlivých zemí, avšak shromažďují jich pod sebe podstatně více. Jako příklad mnohostranné mezinárodní smlouvy můžeme uvést například OSN, NATO, nebo již zmíněnou EU.

### **3.1. Legislativní pohled na Indii**

Hned na začátek této kapitoly je důležité říci, že obchodní vztah mezi Českou republikou a Indií nemůžeme datovat pouze do několika posledních let, kdy země existují samostatně, ale musíme se vrátit i o několik desítek let dále. První právně ověřený vztah byl uzavřen ještě mezi tehdejším Československem a Spojeným královstvím Velké Británie a Irska, pod které Indie patřila jakožto jedna z kolonií. Smlouva byla uzavřena již v meziválečném období, avšak od 1. 1. 1993 začala plnohodnotně platit i pro samostatnou Českou republiku. Smlouva se týkala dohody o vzájemném vydávání zločinců.

Pro obchodní vztah jsou však důležité především smlouvy zmíněné v předchozí kapitole jako příklady mezinárodních dohod. Mezi Českou a Indickou republikou byla uzavřena jak Smlouva o zamezení dvojího zdanění (v celém znění Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a majetku). Byla uzavřena v Praze v roce 1998 a platí dodnes, což představuje první velké plus pro obchod mezi oběma republikami. Ještě o něco dříve, od roku 1996, platí Dohoda o ochraně investic (Dohoda mezi Českou republikou a Indickou republikou o podpoře a ochraně investic). I tato dohoda představuje velké usnadnění pro obchod a především snižuje míru rizika podnikání pro zahraniční investory. Dále platí i několik dalších smluv a dohod mezi oběma republikami, například o hospodářské spolupráci, ale také spolupráci kulturní nebo vědeckotechnické. Na území obou států také samozřejmě nalezneme příslušné ambasády.

Vedle smluv ošetřujících právní otázky je třeba se také zmínit o pohybu občanů mezi státy, ať už se jedná o turisty, nebo obchodníky. Pro vstup na území druhého státu (tzn. z České republiky do Indie nebo naopak) je potřeba splnit všechny podmínky stanovené zákonem. Na základě tohoto plnění je pak vystaveno (nebo zamítnuto) vízum. Zde je potřeba zmínit, že je třeba odlišit vízum turistické, a business vízum. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatímco turistické vízum představuje jeden vstup (tj. je vystaveno na přesné datum, od kdy do kdy může občan v druhém státu pobývat), business vízum poskytuje vstupů vícero během několika měsíců. Business vízum má samozřejmě přísnější požadavky ke splnění, například musí být zaslán zvací dopis, aby žádost byla vůbec prozkoumávána. A v neposlední řadě je samozřejmě finančně nákladnější. Nicméně je jasné, že pro dlouhodobou plynulost obchodu je nezbytné mít přístup do druhé země prakticky kdykoliv. Počet lidí zapojený do celé organizace se také může v budoucnosti částečně lišit, jelikož

často dochází k překrývání činností ve výrobě. To bude odvislé především od faktu, zda výroba bude umístěna pouze v jednom místě, nebo se rozdělí do několika továren.

Při vstupu do druhé země je také důležité vzít na vědomí výměnu měny. Ta není povinná, v zemi se navíc dá velmi dobře zacházet s americkými dolary, nicméně se doporučuje případné směny zajistit s předstihem. Jednak je zpravidla velmi těžké zaměnit jiné měny jinde než v centrech velkých měst, především se ale na indickém trhu nachází obrovské množství padělaných peněz, se kterými se můžete setkat prakticky na každém rohu.



## **4. Význam kulturních a společenských aspektů v byznysu**

Prakticky ve všech předchozích kapitolách autor více či méně poukazuje na odlišnosti, které Indie reprezentuje. Je třeba si uvědomit, že každá taková rozdílnost představuje velké riziko při uskutečňování obchodu a pokud ho přímo nekomplikuje, pak ho rozhodně neulehčuje.

V obecné rovině se dá říci, že kulturní a sociální otázky jsou jedním z důvodů, proč se spousta obchodníků zaměřuje především na byznys v podobných zemích (např. v rámci EU). Na druhou stranu tyto odlišnosti také představují možnost nového rozvoje, nových myšlenek a nápadů, které posléze mohou přejít až do nového, úspěšně běžícího obchodu.

Právě tato příležitost, která je v Indii možná větší než kdekoli jinde, je dalším z mnoha důvodů, proč tento projekt vznikl a do budoucna má šanci na úspěch.

### **4.1. Indie jako obchodník z jiného světa**

Indická republika se svojí 1,2 mld. obyvatel představuje zemi, která může výrazně ovlivňovat celosvětový hospodářský vývoj. Růst indické ekonomiky dosahuje až 10% ročně, což ji řadí mezi ekonomiky nejrychleji rostoucí, byť ani Indii se globální ekonomická krize úplně nevyhnula. Důležitým faktem je, že v poslední době je v Indii přáno zahraničním investicím, což jednak působí jako stimulace indické ekonomiky, jednak se tím celému světu otevírá několik nových možností.

K co možná nejlepšímu pochopení indického trhu poslouží několik následujících faktů, které autor vnímá jako klíčové. Zároveň tato fakta mohou posloužit částečně jako určitá SWOT analýza Indie jako celku.

Vedle již zmíněného tempa meziročního růstu ekonomiky je třeba si také uvědomit kupní sílu země. Podle různých odhadů – kterých mimochodem přibývá – bude Indie okolo roku 2050 třetí největší ekonomikou na světě, hned za USA a Čínou. Navíc je třeba vyzdvihnout velkou míru fixace indické měny na americký dolar, což přispívá k její stabilitě. Rovněž stojí za zmínku, že se jedná o největší demokratický stát, který funguje s tržní ekonomikou.

Do nedávna také mohla být řeč o stabilitě politické, nicméně vývoj v tomto roce – minimálně do květnových voleb – příliš klidu nepřinesl.

Důležitým faktem také zůstává stálý růst střední třídy obyvatel, jejíž životní úroveň každým rokem stoupá. V současnosti je tato třída reprezentována zhruba 400 mil. obyvatel. Pro zahraniční investory také hraje významný fakt, že v Indii je možné domluvit se bez větších problémů anglicky, což výrazně usnadňuje komunikaci. V neposlední řadě významnou roli hraje skutečnost, že Indie je zapojena do celosvětových organizací, kde rozhodně nehraje bezvýznamnou roli.

Indická republika je v současnosti také charakteristická rozvojem infrastruktury, zejména pak v energetickém průmyslu, kde zatím vůči světu zaostává. Plusem je rozhodně i snaha o postupnou modernizaci silnic, dálnic, zavádění infrastruktury i na venkov nebo například modernizace mezinárodních letišť. Indie se vyznačuje celkovým růstem průmyslu a obchodu, což se logicky projevuje i rostoucí konkurenceschopností na světovém trhu. S rozvojem země by měla být znát i snaha o zlepšování životního prostředí. Výhodou by se do budoucna měla stát i solidní znalost v odvětví informačních technologií, která se již nyní projevuje například velkým množstvím zahraničních call center na území Indie.

Na druhou stranu je za potřebí Indii vidět i jako zemi nesmírně komplikovanou. Byť autor zmiňuje postupnou podporu zahraničních investic, stále je zde znatelná ochrana domácího trhu, která se projevuje například výší cla. Ruku v ruce s tím jde i velmi složitá byrokracie, která bez pomoci indické strany představuje pro zahraničního investora prakticky nepřekonatelnou překážku. Rozvoj obchodních aktivit je v podstatě nemožné realizovat bez firmy nebo alespoň kanceláře přímo v Indii.

Velké problémy s sebou také přináší obrovské rozdíly mezi jednotlivými regiony (města a venkov) a především mezi jednotlivými vrstvami obyvatel. Pakliže autor uvádí zastoupení střední třídy okolo 400 mil. obyvatel, je třeba si uvědomit, že ještě vyšší číslo reprezentuje lid, který je velmi chudý, často na (nebo dokonce i pod) hranici chudoby (viz graf 1). Indii je třeba také vnímat z hlediska geografického. Byť autor zmiňuje solidní politickou stabilitu i stálou demokracii, nemůže být přehlížen fakt, že na území Indie působí několik teroristických skupin, které určitá rizika představují. Celkové stabilitě rozhodně také neprospívá napjatá situace okolních států, ať už se jedná o Pákistán, nebo například Nepál.

V dohledné budoucnosti bude jedním z rizik obchodu v Indické republice také konkurence. Současná výzva, reprezentovaná právě indických trhem, je až příliš velká, než aby ji zahraniční investoři ve větší míře ignorovali. Pro investory ze západu (především z EU a USA) pak také platí, že právní ochrana zatím není na tak vysoké úrovni, jak by si někteří investoři mohli představovat.

Vedle všech těchto zmíněných faktů a aspektů – ať už pozitivních, nebo negativních – je třeba Indii vnímat především jako naprosto odlišný stát z hledisek kulturních a společenských. To je reprezentováno jednak zcela odlišným náboženstvím (více jak 80% buddhistů), jednak také kompletně jiným vnímáním okolního světa. Zatímco zahraniční pohled na Indii je charakteristický představami o chudobě, pohled z Indie ven je naopak velmi optimistický. V žádném případě nemůže být řeč o tom, že by obyvatelstvo vnímalo samo sebe jako chudý stát, který by měl vyspělejšími zemím závidět. To je propojeno právě s odlišným náboženstvím, ale také s naprosto jiným stylem života. Ač se to může zdát nepochopitelné, velká většina obyvatel (i těch chudých) žije v naprostém klidu a bez potřeby si v životě polepšit. Tento optimismus je dobře vidět například i při vyjednávání s indickými obchodníky, kteří takřka nemají obavy z neúspěchu nebo nevěří, že by se objevily takové komplikace, které by neměly řešení. A i tento fakt přispívá k výrazné specifčnosti vyjednávání s indickými partnery.

## 5. Přístup a průběh projektu

Hned na začátek je nutné stanovit, které společnosti se projekt týká. Za českou stranu se jedná o společnost KAMAKO s.r.o., sídlící v Liberci. Tato společnost představuje jednoho z významných akcionářů v hlavní firmě, kterou je Jablonec Beads India (JBI) Pvt. Ltd. Ta je registrována v Indii. Sídlo společnosti KAMAKO s.r.o. by mělo v budoucnu sloužit právě jako pobočka pro hlavní společnost projektu, JBI.



*Obrázek 5: Nová výrobní hala, minimálně na tuto úroveň je potřeba dostat všechnu výrobní technologii*

Samotné prvotní vyjednávání o projektu se datuje o několik let nazpět, nicméně důležitá jednání a podpisy smluv probíhají až v posledních třech a půl letech, konkrétně od prosince 2011. V té době došlo k intenzivnějšímu vyjednávání a především přímé konfrontaci mezi oběma stranami. Dostalo se na jasné určení zájmů a především cílů obou stran. Byly podepsány stanovy a následně učiněny první kroky projektu v rámci dokumentu, který je stanovoval a byl podepsán ve stejné době jako zmíněné stanovy.

Následovalo několik auditů továrny, které vedly k určení potřeb a změn, které je třeba provést. Zároveň bylo navrženo řešení, jak postupovat při realizaci těchto úprav. Ve stejné době bylo odsouhlaseno založení joint-venture – tedy vytvoření nového obchodně-právního subjektu mezi domácím podnikem a zahraničním partnerem. Cílem bylo využití předností obou stran ve společný prospěch. Postupem času se stanovila také obchodní

strategie společnosti. Úkolem této strategie bylo hned několik bodů, od realizace schválené marketingové koncepce, až po stanovení detailů komunikace se zákazníky, a reakce na jejich požadavky v rámci schválených principů obchodní politiky.

Během předchozích let také bylo nutné zodpovědět a vzít v potaz několik klíčových otázek. Mezi tyto otevřené otázky patřila například segmentace jak na indický, tak i mezinárodní trh, dále pak stanovení obchodního úseku – případných poboček - nebo rozhodnutí o postavení skladového hospodářství a balení. Všechny tyto body vycházely především z kvalifikovaných odhadů nákladů a následně odvozené ceny. Ta je směřodatným ukazatelem, jak velký prostor mezi náklady a výnosy existuje.

Na základě výše zmíněných faktů byla postupně odsouhlasena i strategie pro realizaci. Ta stanovovala především počáteční fáze celého zavádění. V první fázi náběhu bude zboží umístěno na indický trh jako zboží přechodné kvality. Do této fáze spadá i případný doprodej skladových zásob z předchozí výroby. V momentě, kdy bude dosaženo požadované kvality, bude zahájeno – zde nutno zdůraznit, že po důkladné přípravě – jednání a obchod s vyspělými trhy. Plusovým faktorem při tomto přechodu mezi jednotlivými kvalitami je, že i odpad a nestandardní výrobky mohou najít uplatnění na domácím, tedy indickém trhu.

Ke strategii pro realizaci patří také strategie marketingu a obchodu. Po potvrzení dosažení požadované kvality je třeba rozhodnout o konkrétním produktu, který bude použit v rámci marketingové strategie, potažmo kampaně, a bude prezentován jako hlavní produkt společnosti. Do marketingové strategie rovněž spadá potřeba výroby vzorkovnic a katalogů, obalů a firemních tiskovin, ale také vytvoření webových stránek. Toto všechno patří k dlouhodobému budování vlastní značky a jejímu pevnému usazení na trhu. K dosažení kvalitních výsledků v oblasti marketingu je využívána také komunikace s velkými zákazníky z vyspělých trhů. V návaznosti na tyto rozhovory, vyčíslené náklady a požadavky jednotlivých trhů, bude stanovena cenová a obchodní politika v každém obchodním teritoriu. Autor dodává, že mezinárodní obchod bude realizován především prostřednictvím pobočky v České republice.

Částečně je zapotřebí se vrátit k organizačním strukturám (viz kapitola 2.5.). V počáteční fázi se kromě manažerů počítá i s významnějším zapojením členů představenstva do řízení

operativních záležitostí. Postupně pak bude operativa delegována na zaškolený personál (management), který bude podpořen monitoringem jednotlivých členů představenstva. Představenstvo jako celek by do budoucna měla fungovat především jako orgán zabývající se strategickými záležitostmi v souladu se stanovami společnosti. Operativní řízení bude rozděleno mezi místní (indické) zaměstnance. Supervize, jak již bylo uvedeno, by měla být v případě potřeby zajišťována najatými českými experty. S tím souvisí i využití pracovní síly. V počátku se počítá s využitím současného personálu, postupně s rostoucími nároky na kvalitu a rozsah výroby bude vypracována nová personální strategie včetně motivačních systémů, na jejichž základě budou najati kvalifikovanější pracovníci. Opět se zde počítá především s českými odborníky.

### **5.1. Seznámení s partnery**

V návaznosti na předchozí řádky je důležité hlavního partnera projektu představit detailněji, čímž může být v ledascem dosaženo lepšího porozumění projektu. Jedná se o indickou firmu Prashant Glass Work (PGWPL), sídlící v indickém městě Varanasí, nacházejícím se na severovýchodě země. Společnost se úspěšně pohybuje na trhu již několik desetiletí. S ohledem na výrobní kapacitu, která představuje 10 tun denně, se zřejmě řadí přímo na první místo mezi výrobci, co se kapacity produkce týče. Je dobré si uvědomit, že tato kapacita představuje i podstatné procento celkové světové produkce (viz kapitola 2.3.). Tato společnost je rovněž považována za největšího obchodníka s chemikáliemi, které jsou používány právě v bižuterním průmyslu. Pro úplnost je dobré také zmínit, že zde pracuje více jak tisícovka zaměstnanců a heslem firmy je *Perfection is our goal*, tedy Dokonalost je naším cílem.



*Obrázek 6: Jedna z hlavních ulic ve Varanasi, poblíž výrobní továrny*

Společnost je reprezentována panem Ajitem Guptou a jeho společnost je nedílnou součástí skupiny Motiwala Group. Do té spadají další průmyslové továrny, jako například Banaras Beads Limited. Vedle industriálních společností skupina zastřešuje i další subjekty, kterými jsou dvě sociální organizace poskytující co možná nejširší servis, dále pak také do skupiny patří vzdělávací instituce. Ta si stanovila za cíl poskytnout vzdělání každému dítěti, což v Indii není zcela běžné.



*Obrázek 7: Tovární laboratoř na přípravu chemikálií, jednoduchá až primitivní vybavenost*

Do projektu bylo, případně ještě bude, zapojeno několik větších či menších partnerů. A to ať z důvodů jiných výrobních možností, kvalitnějšího pracovního personálu nebo počátečních investic. Vliv na konečnou skladbu subjektů podílejících se na projektu bude mít spousta faktorů, především pak:

- Počáteční termín výroby
- Rozsah výroby
- Zvolené technologie a výrobní proces
- Požadovaná kvalita

Otevřenou otázkou zatím je, jak přesně se jednotlivé subjekty budou případně podílet na finální podobě projektu, potažmo na výsledcích celého zavádění.

## **5.2. Rozbor současného stavu**

V současné době se projekt nachází v před-finální fázi zavádění, což představuje závěrečnou fázi vyjednávání. Tento moment, ve kterém se projekt v současné době nachází, je charakteristický několika body, souvisejícími s uvedenými body v kapitole předcházející. Jednak během jednání dochází ke snaze stanovit jasné a závazné datum, kdy by měla být výroba připravena v úplném rozsahu a tak, aby bylo možné definitivně vyčíslit počáteční náklady. Je důležité dodat, že kompletní připravenost výrobních linek není datem totožným se samostatným spuštěním výroby. Nicméně i tímto termínem se jednání zabývají. V tuto chvíli je vše směřováno tak, aby zavedení výroby bylo otázkou maximálně několika měsíců.

Neméně důležité bude stanovit i rozsah výroby jako celku. Autor v kapitole 5. uvádí fakt, že v počáteční fázi bude produkce přechodná, případně se bude týkat doprodeje skladových zásob z předchozí výroby. Toto zboží poskytne samozřejmě ne zcela přesný s ohledem na rozdílnou kvalitu od koncového produktu projektu – pohled a představu o tom, jaké množství je v současném stavu požadované. I díky tomuto doprodeji, nebo chcete-li přechodnému prodeji, může být konečný rozsah produkce stanoven přesněji. V začátku se předpoklad pohybuje okolo 1000 tun za rok, dlouhodobě by mělo být cílem dostat se na produkci zhruba 2000 tun ročně.



Zbylé dva body z předchozí kapitoly spolu úzce souvisí. Zvolené technologie i samotný výrobní proces jsou odvislé od toho, jakou kvalitu bude potřeba vyprodukovat. Samozřejmě je třeba také brát v potaz, že lepší výrobní technologie může na začátku znamenat i vyšší investici, avšak ta se může v jistém časovém horizontu vrátit. Investice do novější a kvalitnější technologie může přinést delší životnost strojů, ale také například jednodušší ovládání, čímž dochází k šetření na pracovní síle. V této fázi projektu tak dochází k porovnávání všech dostupných technologií (z České republiky, z Číny, původní indické, ...), jejich vyhodnocování a následně dojde k definitivnímu rozhodnutí, která technologie bude vybrána a uplatněna. Tady je třeba si uvědomit, že se jedná o klíčový bod projektu, bez ohledu na investice. Špatně zvolená technologie, která by neumožnila dlouhodobě a bezproblémově běžící výrobní proces, by s sebou velmi pravděpodobně nesla velmi těžké následky pro celý projekt, především pak velké zpoždění produkce. V nejhorším případě by mohlo dojít k zaplnění díry na trhu konkurencí, což by znamenalo prakticky konec projektu. Proto je potřeba technologii vyhodnotit opravdu nejlépe, jak je to jen možné.

Co se současného stavu týče, pak je potřeba dodat, že v tuto chvíli je ve finální fázi jednání i vstup třetí strany, která by poskytla značné rozšíření produkce v rámci bižuterního průmyslu.

### **5.3. Ekonomická analýza**

V kapitole 2.1. autor uvádí, že dle dlouhodobých zkušeností a kvalifikovaných odhadů dojde k prodeji jednoho kilogramu skleněných perliček za dva a půl amerického dolaru. Zde je potřeba dodat, že se jedná o odhad prodejní ceny původně produkované kvality. Nová, právě zaváděná produkce předpokládá prodej stejného množství perliček zhruba o necelý dolar draž, tedy odhadem za tři a půl amerického dolaru. Tato cena jednak poskytuje dostatek prostoru pro vytváření zisku, rovněž by ale také měla být přijatelná pro indický trh. Výrobní náklady na jeden kilogram na základě potřebných investic do nových technologií – se s velkou pravděpodobností budou pohybovat lehce nad dva dolary. To tedy znamená zisk jednoho dolaru na každém vyrobeném kilogramu. Jak je také uvedeno o pár řádků výše, zatím není možné uvést odhad celkového ročního obrátu, potažmo zisku. A

to z toho důvodu, že ještě nebyl definitivně stanoven objem produkce. Rozhodně ale bude menší než předchozí produkce firmy PGWPL (viz kapitola 5.1.). Pokud by se naplnily odhady produkce okolo 1000 tun za jeden rok, pak je předpokládáný profit kolem jednoho milionu amerických dolarů.

Co se samotných počátečních investic týče, pak na základě auditu bylo stanoveno dvanáct strojů a jejich doplňků, které je potřeba zakoupit. Množství jednotlivých strojů je pak opět odvislé od velikosti produkce, v průběhu času zřejmě bude růst. Audit určil takové množství strojů, které by v začátcích mělo poskytnout dostatečný manévrovací prostor, aby v každém případě byly naplněny potřeby zákazníka. Celková investice pak byla vyčíslena na 659 000,- USD. Nutno podotknout, že toto je částka, která představuje kompletně novou výrobní technologii, nijak závislou na předchozích produktech. Pakliže na začátku dojde k využití původních technologických prostředků, které budou v rámci možností aktualizovány a vylepšeny, investice je odhadována zhruba na šestkrát nižší částku, na 107 000,- USD. Avšak tyto technologie ani po vylepšení nejsou schopny stejných výsledků jako zcela nové. To v praxi kromě jiného také znamená, že výroba jednoho kilogramu perliček bude dražší zhruba o 15%. Dle současných plánů by měla být nejprve aktualizována původní výroba, jejíž produkce by stále ještě spadala do již zmíněného přechodného prodeje. Tato produkce však dosáhne i po vylepšení technologií pouze malého pokroku. Kvalita bude stále dlouhodobě nekonkurenceschopná. Proto v průběhu tohoto času bude rovněž budována a zaváděna technologie zcela nová, na kterou celá produkce následně plynule přejde.

## 6. Návrh dalšího postupu

V následujících měsících je třeba navázat na jednání, která probíhají v těchto dnech a měla by být dotažena výhledově během několika týdnů. Na počátku jednání je konkretizace české pobočky, která by měla být určena rovněž v horizontu několika týdnů, a následně financován její provoz. Jak autor zmiňuje v předchozí kapitole, je třeba vstup třetí strany do projektu řešit i smluvně, potažmo z hlediska právního. Nejdůležitějším bodem – tedy hned po zmíněné vhodně zvolené výrobní technologii – bude ovšem zvládnout marketingový plán a podporu.

### 6.1. Návrh z hlediska marketingové podpory

Z dlouhodobého pohledu je teorie marketingu již velmi přesně vybudována. Samotná marketingová praxe za ní však často zaostává. Jedná se o slabé stránky, nedostatky, kterých se dopouštějí marketingoví pracovníci, ale i samotní ředitelé firem. (*Kotler, Philip. Desatero marketingových hříchů, 2005*) V kapitole 7. autor nastiňuje kroky potřebné pro úspěch, ke kterým se nyní vrací, a některé body i prohlubuje.

Marketingová strategie by v prvním kroku měla začít samotnou analýzou (případně auditem) prostředí. I v tomto případě proběhla, konkrétně se jednalo o SWOT analýzu (viz kapitola 2.4.). Na základě této analýzy se jednak vyhodnocuje, zda je projekt smysluplný, jednak z analýzy vyplývá, na jaké body je nejdůležitější se zaměřit, aby byla minimalizována rizika. Dále pak musí být popsán současný stav věcí. Toho je docíleno v kapitole 5.2. Následně je třeba definovat to, v jakém stádiu bude projekt (firma) v určitém časovém horizontu. Jak již bylo zmíněno, počítá se se spuštěním výroby v poměrně blízké budoucnosti, proto se budoucí stav (tj. stav definující moment, kdy je zboží uvedeno na trh, mělo by tedy mít za sebou již fázi propagace) nebude příliš lišit od současnosti. Tento fakt usnadňuje celý marketingový plán, jelikož marketéři a experti v této oblasti dokonale znají stav současného trhu. I proto marketingový plán vzniká při dnešním stavu trhu.

Dalším krokem je tak jasně určit produkt, posléze stanovit jeho výhody a nevýhody. Zde je nutné říci, že nejde o každý jednotlivý produkt, ale jedná se o celkovou produkci, pro

kteřou platí víceméně stejná fakta. Jak již bylo rovněž uvedeno, výhodou je orientace technologická, která dává prostor pro zvolení nejlepší možné varianty pro tuto výrobu. Výhodou je rovněž i znalost konkrétních výrobních postupů a detailů s nimi spojených. Tím je dosaženo úspor při výrobě každého kilogramu, čímž vznikají dva významné plusy. Jednak je zvýrazněn poměr cena/kvalita, což je nejdůležitější faktor. Jednak ale také vzniká prostor pro úspory, které budou použity proti konkurenci. Tím se autor dostává k dalšímu bodu, a to je konkurenční výhoda. Zde je třeba uvést, že konkurence je v tuto chvíli menší, než byla dříve, a zároveň nižší než bude za několik let. Proto je na základě vyhodnocení trhu ideální stav pro zavedení výroby. Nevýhody – které rovněž vyplývají ze SWOT analýzy – v rámci marketingu a propagace nemusejí hrát až tak výraznou roli. Pro marketing je hlavním cílem dokázat tyto slabiny zakrýt, čehož by mělo být dosaženo kvalitním zpracováním propagačních materiálů, zvýrazňujících již zmíněné klady.

Následně musí být pojmenován cílový stav. Tím je v první řadě získat dominantní postavení na domácím, tedy indickém trhu. Toho bude dosaženo pomocí několika nástrojů. Jednak musí být porozuměno cílovým zákazníkům, firma musí být zaměřena na trh. Proto jsou již nyní naplánovány konference a výstavy, kde dojde k přímému kontaktu s potenciálními zákazníky. Výsledkem tohoto střetnutí pak bude sjednocení informací o zákaznících. Ty budou propojeny s předchozími zkušenostmi a znalostmi. Následně bude vedena kampaň přesně cílící právě na tyto potenciální odběratele. Je třeba dodat, že hlavním úkolem bude seznámit se a oslovit nejbohatší vrstvu, tedy velkoodběratele.

Vedle toho je vyvíjen web včetně e-shopu, který však bude sloužit pro drobnější zákazníky, a také především zahraniční klientele. Ve stejném čase jsou intenzivně rozpracovávány a připravovány ceníky a vzorníky. V plánu také je během léta propagovat nové zboží v tisku. Jednak formou reklamy v denním tisku, jednak získáním prostoru v magazínech zaměřených na sklo a bižuterii. Nejdůležitější – a pro výrobce v EU nepochopitelné – je však oslovit indický trh přirozenou cestou. Tedy tak, že se informace o novém produktu budou šířit mezi lidmi přímo. Je proto nutné dobře využít předchozí výroby společnosti PGWPL, která je dostatečně známá a uznávaná. V marketingovém plánu je stanoveno navázat na tuto značku, čímž se dostane nová společnost JBI do povědomí. Tento bod je zmiňován a v rámci marketingové strategie chápán jako

nejdůležitější. Samozřejmostí pak je kamenný obchod se showroomem v centru některého z velkých měst, konkrétně v Novém Díli.

Před samotným spuštěním kampaně a užitím strategie v praxi je důležité stanovit rozpočet, který na propagaci bude využit, a jaké naopak díky této propagaci mohou vzniknout zisky. V tomto případě platí, že náklady na propagaci by měly být ve výši několika procent z ročního rozpočtu, konkrétně se pak jedná o částku okolo 100 000,- USD. V průběhu celé kampaně bude probíhat pravidelná kontrola pomocí analýz a dalších nástrojů, díky které bude možné výši investic dle potřeby upravovat. Může nastat situace, že stanovený rozpočet nebude stačit, ale rovněž se může stát, že zboží se bude v dostatečném množství prodávat i při nižších investicích. Tomu by výrazně měl dopomoci přímý kontakt s největšími odběrateli v rámci Indie.

Důležité je také zmínit se o kontrolních systémech. Ty jsou jednak naplánovány formou provádění pravidelných marketingových analýz trhu každého půlroku, jednak ale také půjde o kontrolu právě těch finančních zdrojů. Zde by mělo dojít k tomu, že pomocí průzkumu trhu a odhadů budoucí výroby bude možné jasně stanovit, kdy je potřeba v průběhu kampaně investovat více, a kdy je naopak už správný čas, kdy objem investic může začít pozvolna klesat. Je třeba dodat, že k udržení dobrého postavení na trhu prakticky nikdy investice do propagace neklesne na nulu. Pro ucelenou představu autor tuto kapitolu shrnuje v následujících krocích:

- 1) Pojmenovat současný a cílový stav
- 2) Zanalyzovat trh
- 3) Zhodnotit vlastní produkt
- 4) Stanovit rozpočet na propagaci
- 5) Spustit kampaň

## **6.2. Zacílení na konkrétní trh**

Zde bude samozřejmě důležité, zda v rámci projektu bude nakonec rozhodnuto o specifikaci kvality pro jednotlivé trhy. Bez ohledu na to se však již nyní dá jasně stanovit, za jakých podmínek proběhne distribuce na indickém trhu. Na základě předchozích zkušeností s indickým trhem bude vytvořena atraktivní velikostnice, tvarovnice a barevnice. V obecné rovině se bude vycházet z informací o českém výrobcí. To znamená

vycházet z rozměrů a standardů užívaných českým výrobcem. Na indickém trhu je velmi důležité se v počátku dostat do povědomí široké veřejnosti. Značka tedy musí sloužit jako bližší označení výrobku, musí ho jasně určovat a popisovat. Zároveň však musí být srozumitelná, dobře zapamatovatelná. A také – což v rámci České republiky může být přehlíženo – snadno vyslovitelná. Se značkou jsou úzce propojeny i barevné mutace. Ty musí být jednorázově odsouhlaseny a stanoveny. Následně pak budou použity ve všech firemních materiálech, aby opět došlo k lepšímu zapamatování.

Po stanovení výše uvedeného rozhodně dojde na osobní prezentaci, a to jak velkoodběratelům, tak opět i běžnému lidu. Tím bude docíleno dalšího prohloubení znalosti značky. Následně bude v rámci trhu vybráno několik nejvhodnějších potenciálních zákazníků, na které bude zaměřena konkrétní marketingová kampaň, podpořená rozumnými prostředky. Vhodné určitě bude zapojení známých osobností do prezentace společnosti. Přičemž v tomto bodě se může jednat i o využití participace výrobců, kteří na trhu působili v minulosti. Z dlouhodobého hlediska v rámci indického trhu půjde o zaměření na krejčovské a především svatební salony.

## 7. Zhodnocení řešení a další možný vývoj

Na začátku této kapitoly je potřeba uvědomit si, že byt' je projekt stále spíše v počáteční fázi, během několika let prošel značným vývojem. Přičemž oním vývojem jsou myšleny i kroky, se kterými se v samotných počátcích nepočítalo. Tím je myšlen především vstup třetí strany. Autor si dovoluje celkový vývoj rozdělit do několika bodů:

- Vize
- Audit
- SWOT analýza
- Organizační struktura a management
- Obchodní strategie
- Marketingová kampaň
- Realizace

Vizí je myšlen samotný nápad a stanovení cílů. Tedy propojení kvalitního českého know-how a levné pracovní síly v rámci Indie. Vize jako taková byla stanovena ještě před spuštěním celého projektu. V první fázi šlo především o to, aby byl zvolen vhodný partner – indická strana – který by vedle pracovní síly poskytoval i širší technologické možnosti. Společnost PGWPL byla zvolena jednak na základě velikosti a hodnoty značky, jednak díky předchozí znalosti společnosti z obchodu s Jablonexem.

Po vybrání a oslovení partnera bylo zapotřebí zjistit současný stav produkce, a také technologické vybavenosti továrny. Audit probíhal v době od ledna do března 2012. Na základě výsledků auditu pak bylo stanoveno, jaké změny je třeba provést ke zkvalitnění výroby, tedy k takovému technologickému vylepšení, aby bylo možné vyrábět požadovanou kvalitu. Rovněž bylo vyhodnoceno i skladové zboží, které bylo shledáno prakticky jako neprodejné s ohledem na nízkou kvalitu. V návaznosti na audit byla vytvořena také kompletní SWOT analýza týkající se tohoto projektu. Zde si autor dovoluje odkázat na kapitolu 2.4.

Vzhledem k faktu, že ze SWOT analýzy vyplývá velmi zajímavá příležitost, na projektu se začalo pracovat i s ohledem na samostatnou organizaci a řízení. Byla navržena organizační struktura (viz graf 3), a došlo na rozdělení funkcí z hlediska managementu. Ten měl za úkol rovněž ustanovit a jmenovat členy představenstva. V tom je zastoupena jak česká

strana, tak i ta indická. V dohledné době by se členem představenstva mohl stát i zástupce třetí strany, což je jeden z hlavních plánovaných kroků.

Představenstvo v další fázi projektu začalo tvořit obchodní strategii. Ta se týká kromě jiného segmentace na trhy, čímž je myšleno, na které trhy bude výroba distribuována. Dále se pak také zabývá i detailem samotného produktu. Jaký tvar zvolit, jaké množství, za jakou cenu. Vše toto úzce souvisí s tvořením značky. Cílem v tomto případě je navázat na předchozí znalost a schopnosti PGWPL a přenést je na trhu nově se objevující JBI. V návaznosti na řešení otázky značky, jak již bylo rovněž zmíněno, musí probíhat i marketingová kampaň. Ta prozatím proběhla pouze v podobě spíše seznamovací a uváděcí. Výraznější zapojení této kampaně je v plánu s počátkem výroby, který by měl být ještě tento rok. Částečně je na kampaň napojen i web, který by měl být spuštěn během několika týdnů. Ten je spojený naopak s oficiální funkcí pobočky zde v České republice, která by ho měla mít na starost.

Posledním krokem je pak samotné spuštění a realizace jak marketingové kampaně, tak i celé výroby. Byť se původně počítalo se spuštěním již na přelomu let 2013 a 2014, drobné zpoždění by zatím nemělo mít na projekt vliv. Je ovšem důležité začít co nejdříve, čemuž plán spustit výrobu letos odpovídá. Pakliže vše poběží dle očekávání, v nejbližší době by měl být oficiálně do projektu přivzat zástupce třetí strany, následně pak bude schválena funkce pobočky v České republice. Nové výrobní technologie byly již objednány, jejich úplná implementace do výrobní továrny by měla v ideálním případě proběhnout ještě do začátku léta. Pokud by se to nepodařilo, vše by bylo velmi pravděpodobně odloženo až na září letošního roku, a to z důvodu velmi náročných podnebných podmínek během léta v Indii. V tomto případě by došlo na již zmiňovaný přechodný prodej zboží, které je možno produkovat při využití současných, starších technologií. Od toho bude také odvislé, zda se marketingová kampaň v celém rozsahu spustí ještě před létem, nebo až na podzim tohoto roku. I když je třeba v tento moment mít na paměti fakt, že reálněji vypadá spuštění až na podzim, vývoj posledních měsíců dává velkou naději, že i tak projekt dosáhne požadovaného cíle.



## **8. Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo popsat projekt zavádění výroby na mezinárodní úrovni. Je zde tak uvedeno vše podstatné o projektu zavádění výroby v zemi s levnější pracovní silou. Od samého začátku, prvotních jednání, přes celý detailně popsany vývoj, až po současnost. Jsou zde zmíněny všechny silné a slabé stránky projektu, výzvy a nebezpečí. Tato práce popisuje i samotnou analýzu Indie jako celku. Na základě té je zde obsaženo i zhodnocení všech technologických možností marketingové podpory v mezinárodním obchodu. Z toho pak vychází konkrétní návrh na další postup projektu, který obsahuje i marketingovou strategii. Ta by měla zajistit úspěch projektu.

Toto všechno je velmi citlivě zasazeno do problematiky Indie a jejích rozdílností. Práce tak kromě samotného projektu předkládá i pohled na legislativní a společenská specifika, které s sebou tento projekt nese. S přihlédnutím ke všem těmto aspektům pak práce poskytuje komplexní a ucelenou představu nejen o projektu samotném, ale i o problematice mezinárodního obchodu jako takového.

V závěru práce je pak rozebrán současný stav projektu, který jasně poukazuje na jeho správný vývoj a udává důvody, které k jeho spuštění vedly. Bohužel se zatím nepodařilo projekt spustit v celém rozsahu, nicméně jak z této práce vyplývá, je to otázka nejbližších týdnů, nanejvýše měsíců. V současné chvíli se tak řeší poslední detaily před zahájením výroby. Tento dokument shromažďuje všechny podstatné informace o projektu a sám poukazuje na fakt, že na dosud vykonanou práci bude dále dlouhodobě navazováno.

## Seznam literatury

### Citace

1. BĚLOHLÁVEK, František; Košťan, Pavol; Šuler, Oldřich. Management. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-858-3945-8
2. EXNEROVÁ, Věra; Volfová Andrea. <http://www.rozvojovka.cz/chudoba> (2008), aktualizováno: Začalová, Pavla Jebili. (2012)
3. KOTLER, Philip; Keller, Kevin Lane. Marketing management. 4. vyd. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5
4. KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0969-4
5. PRASAD, T.G.C.; Unusual People Do Things Differently, 2012, ISBN: 978-01-434-1675-3
6. PriceWaterHouseCoopers, studie ze dne 14. listopadu 2007
7. Roland Berger Strategy Consultants, PRG-1050-02283-097-10\_A
8. ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. Století. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4694-4

### Bibliografie

1. SCHNEIDER, Gary. E-Business. 9. Vyd. New York: South-Wester, 2010- ISBN 978-05-384-6925-8
2. SYNEK, Miloslav, a kol. Manažerská ekonomika, 4. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-7179-903-0

### Elektronické

Elektronické databáze článků ProQuest (<http://knihovna.tul.cz>)